持续盈

河北衡

管

慧眼观企

图① 河北衡丰公司全景。
（资料图片）

图② 河北衡丰公司技术人员正在开展技能攻关，努力提升发电机组性能。
王 磊摄

图③ 设备治理是河北衡丰公司精益管理的重要内容。图为公司员工正在对设备进行隐患排查。
郭雁飞摄

本报

李予

统计显示，国电集团控股企业河北衡丰发电有限责任公司（以下简称衡丰公司）十几年来一直保持较强盈利能力。特别是2008年以来，在全国火电行业普遍亏损的困境下，衡丰公司依然盈利情况良好，千瓦盈利能力从2010年的200元提升至2015年的610元，在区域对标电厂中名列前茅。其中，2014年和2015年，公司利润连续两年突破4亿元，成功实现国有资产保值增值，并荣获“全国文明单位”“全国模范劳动关系和谐企业”，国电集团“十大突出贡献先进集体”“企业文化建设示范基地”等荣誉称号。

一个装机容量只有66万千瓦的发电企业是如何保持始终盈利，且年利润不断攀升的？日前，记者走进衡丰公司，探寻持续盈利背后的故事。

倒逼出来的精益管理

同所有火力发电企业一样，2008年以来，衡丰公司也面临着不小的困境：电量增长放缓，煤炭价格大幅波动，环保排放标准不断升级，电源结构多元化……同时，作为运营多年的老厂，公司设备整体老化、部分技术经济指标相对落后，员工求稳思想较重，观念趋于保守。

面对严峻的形势，衡丰公司感受到了前所未有的压力，而随着区域内大容量、高参数机组相继投产，“生于忧患，死于安乐”的紧迫感与危机感也愈发强烈。

经过学习调研，公司领导班子达成共识：不搞急功近利的花架子，而要以企业核心管理为抓手，向管理要效益。为此，公司引入精益管理，挖掘生产经营各环节的潜力，以内涵式增长全方位打造企业市场竞争优势。

精益管理起源于日本丰田，内涵是通过“精”达到“益”，要求企业运用精益思想，以最少的资源投入，创造出尽可能多的价值。公司总经理、党委副书记石新柱如此阐释引入精益管理的初衷：“电力产品的同一性与单一性，决定了电力企业多半只能靠低成本取胜，因此，如何以并不占优势的装机总量培育市场竞争优势，始终是我们坚持管理创新，不断摸索完善管理模式的原动力。”

传统管理模式的变革，往往被称为企业的“二次创业”，其难度可想而知。在2010年之前，衡丰从管理层到员工，都不知精益管理为何物，其中的很多方法论和工具，比如Kaizen、SGA、SDA，更是让人摸不着头脑。

不懂不要紧，加强学习就好。衡丰管理层暗下决心，不仅要把精益管理的内涵摸透，而且要发挥每一个人的积极性，推动精益管理理念落地。

为此，衡丰公司将目光聚焦企业发展的关键要素：企业创造价值的主要来源是电量，企业消费的主要成本是电煤，企业创造价值的责任主体是员工，创造价值的根本和基础是安全运营……

结合电力行业产品产、运、销为一体，且在瞬间完成的特点，衡丰在全面审视企业管理现状的基础上，对公司生产运营模式和价值流进行深入分析、深刻自省，确立了“消除浪费、创造价值、持续改善、精益求精”的精益管理理念和“质量最优、成本最低、效益最大”的精益管理价值观。同时，倡导“担当有为”的责任感和“整体最优”的目标追求，引导员工以挑剔的目光审视生产经营管理流程所有不增值环节、所有无效劳动，通过优化业务流程和资源配置、持续改进工作方式方法，千方百计增收节支。

“管理”出的企业活力

什么是KPI体系？

对于这个在全行业内都略显陌生的词汇，如今在衡丰，几乎每位员工都可以随口给出准确的解释——这是衡丰引入的精益管理中的“关键绩效指标”体系，即结合对标体系，将发电量、经济指标、绩效管理等重点任务细化分解，人人有指标、个个有任务，指标落实逐级控制，坚持时时跟踪问效、每月督查考核。

伴随着精益管理理念的深入推进，技能开发活动(SDA)、小组改善活动(SGA)、持续改善活动(Kaizen)、可视化管理等精益管理的方法和手段，正在从专业的理论知识逐渐转化为深入人心的日常行动。

精益管理实施以来，各部门都取得了实效。发电部利用循环水小联络管路，实现循环水泵紧跟主机停运，降低了循环水泵耗电；物资管理部面对物资供应中浪费与供应不及时等问题，创新工作思维，主动与周边电厂和企业沟通，建立起针对闲置废旧设备物资的网上交流平台，不仅盘活了闲置资产，还有效减少了库存物资储备；财务部门积极推进资本管理SGA项目等，为企业挖潜增效作出了积极贡献……

如今，衡丰公司早已将精益理念全面渗透到生产、经营的各个环节。仅就成本大户——电煤一项来说，公司紧紧牵住燃料管理保量控价“牛鼻子”，积极科学研判煤炭市场变化趋势，动态调控来煤结构，降低采购成本。2015年，公司入厂标煤单价为377.07元/吨，在7家对标电厂中排名第一，比平均水平低23.11元/吨。

在此基础上，公司又对五大类、十几种，不同产地、不同成分的来煤进行上百次燃烧掺配试验，摸索出一套适合衡丰实际的燃煤掺烧数学模型，积极寻求性价比最高的经济煤种，确定最佳掺配方案，并作为燃煤采购的主要依据。2015年，公司掺烧经济煤种57.52万吨，掺烧比例38%，降低燃料成本2059万元。

当精益成为企业文化

“整理，整顿，清扫，清洁，素养”，10个字，改变的不仅是企业的文化理念，更是员工的工作作风。

记者在衡丰生产现场看到，设备标识清晰明确，作业区域明亮畅通，连部门班组工作学习环境都非常整洁。文件柜里一排排资料盒，分门别类用彩色链接标记；仓库物资管理也极为精细，考究得有如艺术展台；打开工具箱，扳手、钻头等各种型号工具井井有条……

这一切的背后，是精益管理带来的员工素养的提升。

不同于传统的合理化建议，持续改善活动(Kaizen)讲求的是由员工自己提出，并且由自己或和部门同事共同完成。这一理念不仅让每一位员工都成为发现问题并提出合理化建议的“最强大脑”，而且大大提升了员工们“管理自己”的动力。公司在网页上开发了“持续改善”专栏，员工可随时提出填报改善建议、成果，公司随时接收、统计整理和表彰奖励。同时，衡丰还精选编印出版《优秀持续改善Kaizen汇编》，为员工的思考、行动“著书立传”，在员工中引起热烈反响。

电气实验班唐行英，提出将各个保护柜出口压板按不同功能涂成不同颜色，明显减少了误操作几率；发电部机长耿宗魁，研究制作出各时间段“氧量表”参考值，测算精确到1MW负荷调节范围，使氧量合格率提升至99%以上；锅炉管阀班刘铁成，针对脱硝催化剂模块间隙太小，抽取有难度的问题，研究制作专用提取工具，大幅提高了工作效率……如今，持续改善，精益求精，止于至善，已成为衡丰人自觉的行为习惯。“今天你Kaizen了吗”更成为衡丰人常常挂在嘴边的一句特殊问候。统计显示，仅2015年，衡丰公司就提出持续改善(Kaizen)项目19015项，实施率100%。

从点滴做起，把以往不屑一顾的“微利”深入挖掘，把丁点的浪费当成“病灶”彻底根除，把价值创造发挥到极致……精益管理文化正在成为衡丰高效运转的动力之源。

企思妙想

“精益文化”提升竞争力

清华大学经济管理学院 刘丽文

衡丰公司作为运营20年的老厂，在设备逐步老化、部分技术经济指标相对落后的情况下，运用精益管理思想对企业的生产运营模式和价值流进行深入分析，聚焦电量、电煤、员工素质和安全运营等企业发展的关键要素，探索培育精益管理文化，努力寻找文化建设与企业经营管理的最佳结合点，取得了十分可喜的效果。

在具体做法上，他们明确提出了“更加适应外部形势，更加关注客户需求和价值创造”的“精益化”思维，强化全员“我要精益、主动精益”“从我做起、点滴做起”的精益意识，并将KPI、SDA、SGA、Kaizen、5S、可视化等精益工具作为贯彻精益思想、落实精益理念、实现企业提质增效的有力手段，实现了文化建设与企业发展的良性互动。这也是衡丰公司在市场巨大变化中依旧能够保持持续盈利的根本原因所在。

精益管理的核心理念是排除浪费，持续改进。精益管理认为，企业在任何情况下，总是有进一步改进的余地：成本、产品与服务质量，订单处理周期，库存水平，工作效率，业务流程，间接管理费用，会议效率……任何可以量化的绩效指标，都不可避免地存在“浪费”即非效率的问题，都可以作为改进的对象。这些问题存在于企业的各个部门、各个小组，各个流程、各个环节，只要找到一个，排除一个，长此以往，日积月累，就有可能给企业带来质的变化。这种持续的、不懈的追求，最终会改变企业上上下下每个部门、每个小组、每个员工的思维方式和行为方式，长而久之，就会在企业形成一种持续改进的文化。而这种文化，才是企业长久保持活力的核心竞争力所在。

生意经

来自马鞍山的“建诚国际”在澳交所上市，成为中国工程蓝领外包服务业第一股——

带着手艺走全球

本报记者 白海星 通讯员 吴黎明

来自马鞍山建诚国际集团有限公司的消息显示，“建诚国际”在澳大利亚证券交易所ASX敲钟上市以来涨势喜人，被澳交所评价为优质股。业界评价认为，该公司在澳交所的成功上市，不仅迈出了中国蓝领服务业国际化进程具有里程碑意义的一步，更成就了其“中国工程蓝领外包服务业第一股”的美誉。

一个沿着“一带一路”行走的中国企业

“‘一带一路’战略为建诚国际的国际化梦想提供了机遇。”谈起在澳交所上市，刚从澳大利亚回国的建诚国际董事长汤永宏满面春风。

成立于2003年的建诚国际位于安徽当涂县姑孰镇工业园区，在跨国人力资源服务方面已深耕10余载，主要为世界各地大型建设项目提供“一站式”人力分包服务解决方案，业务范围涵盖人才“猎寻”、系统培训、考核认证、筛选派遣、任务部署、工程管理、业绩评定和人才保有等服务全环节。

“‘一带一路’战略为中国企业‘走出去’提供了更加广阔的舞台。”汤永宏敏锐地意识到，建诚国际的国际化梦想马上就要变成现实了。作为“一带一路”的先行者，建诚国际的外包业务涉及“一带一路”上的30余个国家和地区，目前正在施工的15个项目主要分布在科威特、阿尔及利亚、孟加拉国、马来西亚。得益于优秀的服务品质，该公司还先后与中铁建工、中国建设、中国建筑、中国中冶等一批国字头海外工程领军企业在东南亚、非洲、中东及独联体地区的多个项目上建立了密切稳定的合作关系。

数据显示，过去3年间，建诚国际营收年化增长率达到40%，净利润增长超过200倍。截至2015年6月底，建诚国际净资产已达9430万元，公司规模效应日渐凸显。

融外资赚洋钱，汤永宏雄心勃勃。在他眼里，亚投行的成立及我国鼓励企业出海的政策措施，意味着中国央企及大型企业海外投资和工程建设活动水平将迈上新高度。在此背景下，建诚国际也必须加快品牌输出的进程，尽快实现业务、人才、资本三个“国际化”。而在澳交所上市正是这一战略点睛之笔。

汤永宏说，目前，建诚国际已经在新疆成立了分公司，着手在“一带一路”沿线城市布点，初步考虑在阿尔及利亚、马来西亚、孟加拉国等国家成立分公司。

一个始于“跟着央企找饭吃”的国际梦想

汤永宏坦言，在走国际化道路的初期，建诚国际都是“跟着央企找饭吃”。通俗地说，就是先有央企承揽海外工程，建诚国际再为央企提供“一站式”人力分包服务解决方案。

“现在不一样了，随着公司在国际建筑市场知名度的提高，我们已经开始直接从国外建筑商手里拿合同。”建诚国际副总经理沈茹举例说，目前正在阿尔及利亚施工的住建项目就是这样一个项目，“这也是企业在海外上市的初衷，要通过资本国际化实现品牌国际化、业务国际化”。

“目前，工程外包服务业也有新的变化。比如，以前在国外拿项目，我们只需要带领国内的工人过去施工即可，但现在，不少国外项目都有当地用工的硬性要求。”建诚国际经营部部长曹言辉告诉记者，以阿尔及利亚项目为例，国内只派了200名技术工人，在当地招募了400多人，“这意味着，企业也要转型，要由人力输出向人才国际化转型”。

汤永宏也持有类似的判断，“此次上市旨在为公司进一步发展募集资金，也是向其他人力资源服务领域的横向拓展的重要机遇。”汤永宏告诉记者，目前，建诚国际已经接到一笔非建筑类技术人员培训订单，为澳大利亚一项目培训50名重型汽车驾驶员。他还萌生了一个新的想法，条件成熟时，是不是可以在海外兼并建筑企业，直接承揽工程呢？

一群带着“老外”全球施工的中国工匠

“出国打工，不仅开了眼界，还奔了小康。”说这话的是农民工鲁兆武。他是当涂县姑孰镇宝塔村人，也是建诚公司的技术骨干。他曾参加过当涂县第二届职业技能大赛，并获得了“砌筑工状元”的好成绩。如今，鲁兆武已经当上了班组长，带着一班弟兄“全球施工”。

统计显示，建诚国际成立13年来，培训农民工、大学生近7万人次，由于常年出国作业，这些“中国工匠”人均年收入已达12万元，纷纷走上了小康路。

建诚国际对于小康的执着，很大程度上源于董事长汤永宏的个人经历。1965年出生的汤永宏来自一个农村贫困家庭。1986年，他第一次离家，到马鞍山一家建筑企业打工，一干就是十几年。从一个人打工到带着一群人打工，汤永宏逐渐有了自己的队伍。2003年，汤永宏创办了“马鞍山市建诚国际经济技术合作有限公司”。仅仅3年后，企业就获得商务部批准，成为具有境内外劳务派遣、劳动服务及多个建筑劳务分包一级资质的安徽省对外经济合作龙头企业。

在建诚国际投资千万元建成的职业培训学校里，这些曾经生活困苦的农民工练就了一身本领，他们中的很多人已经凭借自身高超的专业技能，完成了“中国工匠”的华丽转身。如今，伴随着国外项目当地用工指标的增加，这些中国工匠们又纷纷在项目所在地收起了外国徒弟，带着“老外”一起奔小康。

通过视频，越南籍员工Wansun告诉记者，在建诚国际，他不仅收获了一份好工作，每月能拿400多美元的工资，他的“中国师傅”还教了他很多本事，亲朋好友都很羡慕。印度籍员工Sudeep则表示，“中国工匠”技术好，人也好，带徒弟从不敝帚自珍。加上公司开出的工资不低，而且从不拖欠，他打算介绍自己朋友也来这里上班。

统计显示，目前，建诚国际已招募培训了近万名外籍员工。从人力的国际化到人才的国际化，建诚国际的国际战略再进一步。

加速全国布局 发力“建筑工业化”

中民筑友：用科技“改写”建筑业

本报讯 记者李治国报道：记者近日从中国民生投资股份有限公司旗下中民筑友科技集团有限公司了解到，该公司正在加速进行全国布局，已在长沙、衡阳、惠州、上海、南京布局6个科技园。这是中民投凭借其独特的产融结合模式，以高科技和资本相结合改写传统行业未来的又一实践。

据了解，中民筑友是新型装配式建筑制造商和核心成套技术提供商。作为国内首家从事建筑工业化全业务流程的上市公司，该公司拥有完全知识产权的五大建筑工业化技术体系，并且正在着力打造建筑产业现代化全产业链。

“数据显示，2015年，中国建筑业总产值为18万亿元，其中约10万亿元产值的房屋建筑基本都可以用工业化方式替代，这将催生一个巨大的蓝海。”中民筑友副总裁杨宏伟告诉记者，所谓“建筑工业化”，通俗地讲，就是像组装汽车一样组装出庞大的建筑物。它的特点可以概括为设计标准化、构建部品化和施工机械化。根据此前中民筑友在多个示范项目的实践测算，相较传统建筑施工，“建筑工业化”可节水80%，节能70%，节材20%，减少用工量50%，减少建筑垃圾80%，同时有效提升建筑质量。

另据了解，目前，该公司已在湖南省、长三角、珠三角等地区形成产业布局，到今年年底前将建成8至10个绿色建筑科技园。今后，公司还将瞄准各省会城市、重点城市进行产业布局，再形成10至20个科技园。此外，公司还将加快海外布局，力争用5年左右的时间实现千亿规模。

本版编辑 韩 叙 美 编 夏 一 本版邮箱 jjrbqyb@163.com